

## Д-р инж. БОТЪО ЗАХАРИНОВ: ВЪВЕЖДАНЕТО НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА АКТИВЕН ИНОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОНЕН ПРОЦЕС НЕ Е ЛЕСНА И ПРОСТА УПРАВЛЕНСКА ЗАДАЧА

Директорът по иновациите и представител на ръководството на АГРИЯ АД - Пловдив, пред списание "Стандартизация, метрология, сертификация"

- Г-н Захариев, бихте ли представили на нашите читатели дейността на фирма "Агрия" ?

- "Агрия" е първото и единствено по мащабите си у нас предприятие за производство на препарати за растителна защита. То е основано още през 1934 г. от пловдивски търговец под името "Агрохимическа индустрия", а първите препарати за растителна защита - смесим карболинеум и акарицид, са произведени през 1937 г. Фирмата преминава през различни етапи в своето развитие, като тенденцията е към разширяване и модернизиране на производството на растителнозащитни препарати. Ще ви дам няколко примера: в периода 1951-1952 г. са разработени и внедрени технологии за производство на никотин с чистота 99%, който е предназначен изцяло за износ, както и на инсектицида никотинов сулфат. 1966 г. бележи началото на редовно производство на препарата Пероцин, който се произвежда и досега. През същата година се внедрява и технология за формулиране на инсектицида Агрия 1050, който все още продължава да бъде актуален.

През 1982 г. започва реконструкция и модернизация на предприятието, като се изграждат нови цехове и инсталации за формулиране на прахообразни и течни инсектициди, фунгициди и хербициди. Пуснати са в експлоатация и инсталация за аминиране на органични киселини и за формулиране на суспензионни концентрати. От 1998 г. предприятието е приватизирано. През 2004 г. е пусната в действие нова инсталация за производство на мангансъдържащи дитиокарбамати и започва усвояването на синтеза на нов препарат - Манкоцеб, като алтернативен на популярния и търсен Пероцин. Бих искал да отбележа и факта, че "Агрия" получи от Министерството на околната среда и водите комплексно разрешително за предотвратяване и контрол на замърсяванията, издадено на основание чл.117, ал.1 от ЗООС, с което получихме зелена карта за разширена екологично чиста Европа.

Продуктите на фирма ни се търсят не само на нашия пазар, където заемаме 20%, но и на световния пазар. Ние изнасяме препарати за растителна защита в повече от 35 страни. Политиката на ръководството е насочена към разширяване на производството, излаз на нови пазари и трайно вписване на пазарите в Европа.

- Кога започнахте да въвеждате система за управление на качеството и как протече този процес при вас?

- В началото на миналата година ръководството на дружеството ясно осъзна нуждата от въвеждане на система за управление на качеството и започна да се сътрудничи с консултантска фирма. В докладите от своята предварителна диагностична оценка консултантите направиха следните много важни за нас констатации:

- ръководството на "Агрия" има осъзнато и твърдо намерение да въведе, поддържа и развива система за управление на качеството (СУК) съгласно изискванията на международния стандарт ISO 9001;

- при наличие на опит и традиции в работата по качеството фирмата все още няма система за управление на качеството във вид на организационни структури и документирана управленска практика;

- взаимодействието на фирмата с бизнес средата диктува определянето на целите, продуктовия и технологичен развой, планирането и осигуряването на нужните ресурси за производството и продажбите.

Програма "Агрия-9001" за въвеждането на система за управление на качеството по БДС EN ISO 9001:2001 стартира през м.юни 2004 г. Изграждането на СУК и нейното внедряване струва много усилия и средства. Това е труден и отговорен процес, който отне повече от една година. Причините са няколко:



- натовареност на персонала, породено от пускането на новата инсталация за производство на Манкоцеб;

- принудителното спиране на завода поради ниските температури през м. февруари 2005 г.

- структурни и персонални промени през м. март 2005 г.;

- неангажираност и повърхностно отношение към проблема на част от средния ръководен състав.

Това наложи през април 2005 г. да формираме целева работна група, която да приложи спешни мерки за приключване на подготвителния етап. Мерките бяха свързани със следните групи проблеми:

1. Съгласуване и утвърждаване от Съвета по качество на неприетите процедури и работни инструкции;

2. Изготвяне и приемане на Наръчник по качеството и определяне на конкретни начини за ползването му;

3. Организиране и провеждане на обучение на място в завода на група от 10 вътрешни одитори на СУК при обща численост на персонала 200 души.

4. Провеждане на цялостен одит на състоянието на СУК и готовността ѝ за сертификация, последван от сериозен финален Преглед от ръководството, с необходимите аналитични доклади и решения за управленски действия. Всъщност докладите от ръководителите на групи по основните фирмени дейности и независимите от тях доклади от цялостния вътрешен одит служеха като база за провеждане на заключителен преглед от ръководството.

Нашите консултанти участваха интензивно в цялостния процес на въвеждане на СУК. Особено ценна бе помощта им при подготовката на заданията за проектиране на Наръчника за управление на качеството и ключовите процедури и работни инструкции, около които се структурира документалната част на СУК. Не по-малко важна е помощта им в реализирането, т.е. внедряването на новите организационни правила и изисквания в управленското ежедневие на фирмата.

- *Какви бяха трудностите и предизвикателствата при сертификационния одит?*

- През юли тази година бе проведен сертификационен одит от AFAQ ASCERT, избрана след таен търг. Ние спазихме съвета на нашите консултанти да не се прави избор на сертифициатор, преди СУК да е работила два - три месеца. Одитът протече гладко в тази своя част, когато СУК се демонстрираше от висшето ръководство или от мениджъ-

ра на СУК. В ресорите "Експорт" и "Управление на персонала" нещата също минаха гладко. След това обаче започна да става "горещо". При проверка на процеса "Проектиране и разработка на нов продукт" началник-ПТО не можа да представи задоволително как и кой контролира всеки етап от тази дейност в завода. Незадоволително бе и обяснението как е стартирала и как е протекла работата по новия продукт Манкоцеб и по въвеждането на допълнителните мощности, необходими за производството му. Иновацията, към която ISO 9001 има особено строги изисквания, не обхваща дейността само на ПТО. Това е един сложен и дълготраен процес, изпълняван от няколко отдела. А липсва главен отговорник, който да обхваща цялостно процеса и да знае във всеки момент до кой етап е стигнало реализирането му.

Отговорниците по закупуването, може би защото бяха заети с текущи проблеми на ежедневието, не можах да защитят убедително критериите за подбор на доставчици и начините на партниране с тях, макар тази практика да е доказано добра и отдавна стабилизирана.

Вътрешнотърговският отдел също не можа да даде ясна дефиниция на прилаганите критерии за оценка на удовлетвореността на клиента, а такива критерии се прилагат и оценките се вземат под внимание при продуктовия развой и при въвеждане на подобрения в организацията на търговския процес.

Най-значими отклонения от стандарта бяха установени в техническо направление в поддръжката на оборудването и метрологичното осигуряване.

Малкото време до сертификационния одит не ни даде възможност да се приложат и демонстрират на практика разработените методи за измерване, анализ и подобрене на ефикасността на процесите, които се прилагат във фирмата. При следващия външен одит това ще е един от основните пунктове, които ще бъдат обект на проверка и анализ.

- *Какви изводи си направихте от извършената от вас работа по внедряването, поддържането и усъвършенстването на системата за управление на качеството в условията на протичащия при вас активен инвестиционен процес?*

- Въвеждането на СУК в условията на активен инвестиционен процес не е лесна и проста управленска задача, но при взето вече решение да се въведе системата, отказът би подействал демотивиращо и би компрометирал още в зародиш всякакви по-нататъшни намерения и действия в тази насока.

Активният иновационен процес, особено ако е мащабен и разностранен, забавя и затормозява въвеждането на СУК, главно защото блокира вре-





мето и вниманието на ключови ръководители и специалисти, а също така и влияе на приоритетите на ръководството спрямо времевите и финансовите ресурси. Възниква също така и проблемът: когато двете дейности се осъществяват паралелно, как да се мотивират хората, за да поемат това свръх натоварване. Заедно с това на ключовите ръководители, които реализират главните направления на иновационно-инвестиционния процес, ще трябва да се окаже допълнителна подкрепа, например чрез прикрепване на помощници, временно освобождаване от някои функции, повишено внимание и грижа от страна на висшето ръководство, заедно с активен контрол над резултатите и адекватни и навремени коригиращи и подпомагащи мерки и пр.

- *Какво бихте казали в края на нашия разговор като обобщение на темата?*

- Бих посочил следните изводи, които ние направихме във връзка с по-нататъшната дейност по поддържането и подобряването на СУК:

1. Процесът на изграждане и въвеждане на СУК в "Агрия" АД не е завършил, като ние успяхме да постигнем едно сравнително задоволително ниво на системата, но ни предстои трудната зада-

ча по нейното поддържане и усъвършенстване.

2. Главната отговорност за повишаване на адекватността и работоспособността на системата за управление на качеството носи, разбира се, висшето ръководство, което има методическата и организационната подкрепа на представителя на ръководството и мениджъра на СУК, при решаващата роля на вътрешните одитори.

3. Предвид важната роля на вътрешните одитори е нужно непрестанно подобряване на тяхната квалификация, за да изпълняват прецизно и качествено своите задължения, което изисква перманентното им обучение, както и материално стимулиране.

4. Изработен е и е приет от Съвета по качеството годишен график за вътрешни одити, за провеждането на които са нужни подкрепата и съдействието на висшето ръководство. Тези вътрешни одити според нас са основен залог за поддържане и правилно функциониране на системата в периода между външните одити. □

*Интервюто взе Роза Караджова*

## СЪЮЗ НА СПЕЦИАЛИСТИТЕ ПО КАЧЕСТВОТО В БЪЛГАРИЯ

### ДОМ НА НАУКАТА И ТЕХНИКАТА - СОФИЯ-РЕГИОН

## П О К А Н А

### ЗА КУРС

**ВЪТРЕШНИ ОДИТОРИ И ПРЕДСТАВИТЕЛИ НА РЪКОВОДСТВОТО/  
ОТГОВОРНИЦИ ПО КАЧЕСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИИ И ЛАБОРАТОРИИ  
БДС EN ISO 19011:2004, БДС EN ISO 9001:2001 И БДС EN ISO/IEC 17025:2001  
(EN ISO/IEC 17025:2005)**

**13 - 15.12.2005 г.**

София, Дом на науката и техниката ул. "Г. С. Раковски" 108

**Адрес за контакти и кореспонденция:**

София 1000, ПК 431, ул. "Раковски" 108

**ССКБ**

тел./факс 02/988-40-75,

факс 02/987-93-60

e-mail: sskb@abv.bg; www.sskb.org

инж. М. Здравкова-Милушева; инж. А. Янева